

## LIDERAZGO ACADÉMICO: ESTILOS Y PERFILES DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Autores: Enrique Javier Macías Arias<sup>1</sup>

Sandy Raúl Chum Molina<sup>2</sup>

César Augusto Aray Intriago<sup>3</sup>

Carlos Javier Rodríguez Vera<sup>4</sup>

Dirección para correspondencia: [itspem.rchum@gmail.com](mailto:itspem.rchum@gmail.com)

Fecha de recepción: 21 de noviembre de 2017

Fecha de aceptación: 10 de enero de 2018

Fecha de publicación: 17 de enero de 2018

**Citación/como citar este documento:** Macías, E., Chum, S., Aray, C., y Rodríguez, C. (2018).

Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *Rehuso*, 3(1), 59-70. Recuperado de: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1229/1025>

### Resumen

La importancia del liderazgo de los directivos como uno de los elementos que contribuyen a la calidad de la educación hace que su valoración resulte un asunto de enorme interés. En este estudio de tipo descriptivo, con empleo del método análisis documental, nos planteamos como objetivo caracterizar el liderazgo en instituciones de educación superior, porque es un reto que las instituciones de educación tienen como premisa fundamental en nuestra sociedad contemporánea; este incluye el guiar, inspirar e impulsar a los seguidores a realizar acciones éticas con valores y responsabilidad social, por ello el liderazgo en el ámbito de la educación superior deberá tener estas características mencionadas con el fin de mejorar la sociedad. A la hora de plantear la eficacia de las instituciones de educación superior y la calidad de este ámbito se suele considerar al liderazgo como uno de los factores clave. En términos generales podemos concluir que el liderazgo sigue siendo uno de los temas más controvertidos en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas educativas y prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas en el ámbito superior.

**Palabras clave:** Liderazgo; educación superior; acciones éticas; sociedad contemporánea; políticas educativas



<sup>1</sup> Instituto Tecnológico Superior Paulo Emilio Macías. Portoviejo, Ecuador

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico Superior Paulo Emilio Macías. Portoviejo, Ecuador. . E-mail. [itspem.rchum@gmail.com](mailto:itspem.rchum@gmail.com)

<sup>3</sup> Instituto Tecnológico Superior Paulo Emilio Macías. Portoviejo, Ecuador

<sup>4</sup> Instituto Tecnológico Superior Paulo Emilio Macías. Portoviejo, Ecuador

## ACADEMIC LEADERSHIP: MANAGEMENT STYLES AND PROFILES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The importance of the leadership of the directors as one of the elements that contribute to the quality of education makes their assessment an issue of enormous interest. Leadership in higher education institutions is undoubtedly a challenge that educational institutions have as a fundamental premise in our contemporary society, this includes guiding, inspiring and encouraging followers to perform ethical actions with values and social responsibility, therefore the Leadership in the field of higher education should have these characteristics mentioned in order to improve society. When considering the effectiveness of higher education institutions and the quality of this area, leadership is usually considered one of the key factors. However, leadership remains one of the most controversial issues in the field of theoretical elaboration, in educational policies and practices concerning the organization of educational institutions in the higher field.

**Keywords:** Leadership; higher education; ethical actions; contemporary society; educational policies

### Introducción

El liderazgo en instituciones de educación superior es trascendente para el desarrollo institucional y docente, su repercusión se da en los resultados de la comunidad, las instituciones en la actualidad están preocupadas por incrementar su capacidad de respuesta y basar sus ventajas competitivas en elementos de liderazgo que pueda afrontar los retos constantes y vertiginosos que se presentan hoy en día.

Existen diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo liderado y el de aquel en el que se produce ausencia de líder. En este sentido, diferentes autores (Borja, 2009; González, 2015) sostienen que la actuación de los líderes afecta al ambiente y la cultura de la organización de las instituciones de educación superior, y que ésta modela el sentido que los miembros del centro dan a su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora.

En contraposición con décadas anteriores donde se le emparejaba con términos como autoritarismo o burocracia; hoy se demanda un ejercicio del liderazgo caracterizado por su visión de futuro y su capacidad de innovación y gestión de cambios. Esta nueva forma de entenderlo recibe los calificativos de transformacional y visionario. Sobre él, Gutiérrez (2004) señala que los líderes educativos se enfrentan a un dilema crucial en sus esfuerzos por mejorar la enseñanza y el aprendizaje en sus escuelas. Este consiste en que tanto la teoría como la evidencia han empezado a fundirse en torno a enfoques transformadores del liderazgo considerados como los más convenientes a los retos a los que se enfrentan estos líderes de instituciones de educación superior. La labor educativa exige constante preparación por parte de los profesores.

El docente es también un líder y como tal ejerce influencia en sus seguidores, este a su vez es guiado por una misión personal e institucional, las instituciones de educación superior establecen su identidad, apoyadas en valores y la filosofía que transmitirán a su comunidad, así como la visión definida del lugar a donde desean llegar y trazan metas, planes y acciones conducentes.

En este sentido, Senge (2014) sostiene que las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios. Además, el liderazgo de la organización también debe cambiar a medida que ésta se desarrolla y madura.

### **Metodología**

La calidad de la educación superior hay que abordarla desde una perspectiva multidimensional, entendiéndola como la posibilidad de ofrecer una educación de excelencia donde se atienda simultáneamente al desarrollo de competencias básicas, al desarrollo de la capacidad de pensar, a la formación para la ciudadanía y para la globalización. Pero para poder hacerlo, se necesita la voluntad de cambio de toda la comunidad educativa pues la gestión democrática de los centros así lo exige. Este es un estudio descriptivo en el que se revisan diferentes presupuestos aplicando el método de análisis documental.

Aunque el tipo de liderazgo que se defiende en la actualidad es el compartido, autores como Spillane (2006) consideran que en una organización en que cada profesor pueda ejercer en su ámbito un liderazgo; alguien tiene que asumir el papel de “director de orquesta” y generalmente, en nuestros centros recae sobre la dirección de los centros.

### **Desarrollo**

#### **El liderazgo y la planificación**

Una de la función clave de una dirección eficaz es la de establecer metas coherentes y compartidas, lo que en algunos estudios se identifica con el liderazgo visionario. Por ello, un buen líder debe llevar a cabo un proceso compartido de planificación, en donde se implique no sólo al equipo directivo, sino que además forme parte de dicho proceso el profesorado y demás personal del centro.

Desde la perspectiva de García (2004), la cultura de la calidad total ha hecho que en estas últimas décadas se replantee el liderazgo, cambiando no sólo la forma de llevar a cabo éste, sino también las relaciones que se establecen entre el líder y el resto de la comunidad educativa. Por todo ello, el modo en que los directivos gestionan los recursos disponibles y mantienen las colaboraciones externas con otras instituciones representa otro de los indicadores de un liderazgo eficaz. Entre los recursos que los directores deben gestionar eficazmente figuran los económicos, las instalaciones o las nuevas tecnologías; pero además de estos que pueden considerarse como propios del centro, un buen líder debe ser capaz de conseguir otros procedentes de la colaboración con diferentes instituciones.

#### **En busca de la concepción de liderazgo**

A mediados del siglo anterior se planteó la teoría que identificaba tres estilos básicos de liderazgo: autócrata, que implica un individuo con poca confianza en los miembros del grupo, cree que el dinero es la única recompensa que motiva a los trabajadores, y da órdenes sin permitir ninguna pregunta; el demócrata, que comparte la toma de decisiones con el grupo, comunica de forma objetiva y elogia a los subordinados; y el laissez-faire, que tiene poca confianza en su habilidad como líder, no establece objetivos para el grupo y minimiza la comunicación y la interacción del mismo.

Las principales investigaciones realizadas sobre liderazgo educativo se han hecho en países anglosajones, y que solo recientemente han empezado a emerger estudios sobre liderazgo en las realidades nacionales no anglosajonas.

Como resultado de estas investigaciones se han generado diferentes conceptos sobre liderazgo académico, por ejemplo, Álvarez (2002) establece que liderazgo es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permiten identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo las fortalezas y la energía de todos los recursos humanos de la organización educativa.

Por su parte, Alfaro (2010) sostiene que el liderazgo académico es el arte de influir, dirigir y guiar a las personas para que potencien sus talentos, motivados en la consecución de los objetivos hacia el bien común y de la organización educativa.

El liderazgo es un fenómeno social que implica un propósito y una dirección, que es contextual y contingente, y es la labor de movilizar e influenciar a otros para lograr las intenciones y metas compartidas. Al referirse al liderazgo transaccional, Bass (2005) lo describe como el proceso mediante el cual el líder reconoce lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y procura velar porque lo obtenga siempre que su desempeño lo justifique. Asimismo, se considera que los líderes transaccionales tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados, lo cual es especialmente útil en contextos estables.

El conocido informe McKinsey da cuenta de los sistemas educativos más exitosos del mundo, revelando el rol de los directores al focalizar su función en el ejercicio del liderazgo pedagógico. Actualmente, tanto los informes de organismos internacionales como la producción académica en diferentes universidades e institutos de investigación sobre liderazgo, resaltan que este involucra a los líderes y liderados en una cultura común, en donde todos son responsables de contribuir al resultado colectivo.

Cabe resaltar la observación que hace Bolívar (2002), quien destaca que el liderazgo académico puede ser la solución a muchos de los problemas que se presentan en las instituciones educativas. Otro estilo de liderazgo es el transformador (Bass, 2005), el cual implica un proceso en el que los líderes evocan de manera permanente respuestas emocionalmente positivas de sus seguidores, además de buscar un cambio permanente en la organización.

El líder educativo debe ser un visionario que sueña con mejorar su entorno educativo, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones, fomentando el hábito de indagar e investigar, siendo un constante estudioso de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero, una actitud humilde y humana.

Por otra parte, el liderazgo distribuido Spillane (2006) determina que es la dirección de una institución educativa la que tiene que asumir un tipo de liderazgo, adjudicándose el rol como líder y reflejando los elementos o características que sustenten un estilo en particular.

Existen otros tipos, como el liderazgo situacional, que estudia variables de comportamiento, orientación o motivación por la persona y orientación o motivación por la tarea; el liderazgo eficaz el cual está enfocado a mejorar la comprensión lectora, resolución de problemas y participación en clases de los estudiantes; y el pedagógico. Este tipo de liderazgo se ha convertido en una prioridad en las instituciones educativas, dado que desempeña una función determinante en la mejora de la práctica del proceso educativo en el aula, en las políticas institucionales y en su relación con el contexto externo.

### **Las categorías de líder**

Gardner (2014) aportó a la teoría del liderazgo una categorización de los líderes y su relación con su proceso histórico. La primera de estas categorías se denomina líder ordinario que es aquel que relata la historia de su grupo con la mayor eficacia posible; la segunda es el líder innovador quien toma una historia que ha estado latente en la población le brinda una atención nueva o un sesgo inédito, que motiva a la comunidad para lograr los objetivos de la organización, y el tercer tipo de líder es el visionario que no se conforma con relatar o reactivar una historia del pasado, crea más bien una nueva historia desconocida para la mayoría de las personas.

Senge (2014) propone tres características que debe poseer un líder; la primera de ellas observa al líder como diseñador, y en este papel su función es diseñar la organización a partir de la integración de la visión, los valores y el propósito de la organización, considerando el pensamiento sistémico y los modelos mentales. Así mismo menciona que debe asumir la postura de mayordomo asumiendo la visión no como una pertenencia sino como una vocación. Por otra parte, considera que el líder debe fungir como maestro no solamente enseñando a la gente como alcanzar su visión sino alentándola hacia el aprendizaje, y ayudando a los integrantes de la organización a desarrollar una comprensión sistémica.

Una aportación realizada por Covey (2010) se centra en las características del líder que se centra en principios, una de ellas es que aprenden continuamente porque se educan constantemente a partir de sus experiencias, y están interesadas en aumentar sus capacidades y habilidades, reconocen que su ignorancia aumenta en la misma proporción que su acervo de conocimientos.

Los líderes son personas que tienen vocación por servir, que consideran la vida como una misión y no como una carrera, piensan en los demás al desarrollar cada una de sus responsabilidades, irradian energía positiva, su semblante es alegre, placentero, feliz; su actitud es positiva, animosa y optimista, y su espíritu es entusiasta, esperanzado y confiado, y todo esto los rodea como un aura y con ello logran cambiar su entorno.

A criterio de Gómez (2002), la persona que es líder dirige su vida de forma equilibrada, se mantienen al día respecto a los negocios y acontecimientos, son socialmente activos y tienen muchos amigos, son físicamente activos y muy divertidos, tienen un sano concepto y una visión honesta de sí mismos. Por otra parte, ven la vida como una aventura y aunque no están seguros de lo que pasará confían en que será estimulante y que los hará evolucionar. Son sinérgicos, promueven el cambio y mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen, desarrollan sus puntos fuertes y luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás. Se ejercitan para la autorenovación, en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual que los conduce a tener un carácter fuerte y saludable.

### **La trascendencia del liderazgo**

Derivado de los diferentes y acelerados acontecimientos mundiales de trascendencia histórica que trastocan el quehacer humano, las instituciones educativas han tenido que irse adaptando y transformando a las exigencias de los cambios derivados de tal dinamismo. Cambios políticos, económicos, medio ambientales, sociales y culturales han tenido un impacto significativo en la educación contemporánea.

Garbanzo y Orozco (2010), refieren que estos cambios implican, entre otras cosas, la rapidez con la que los conocimientos y prácticas, asumidas como válidas en los distintos ámbitos de la actividad humana, quedan obsoletas y, como consecuencia, los efectos no son otros que buscar nuevas pautas de desarrollo y competitividad para las organizaciones educativas. Hablar de liderazgo y educación, es hablar de cambio, dinamismo, competitividad, calidad, sociedad, país, desarrollo y crecimiento.

En la actualidad ya no es válido hablar de directores académicos, ahora el concepto ha cambiado por líder educativo o director – líder escolar, ya que éstos son los encargados de coadyuvar al crecimiento educativo de un país; labor que si bien es compleja, se hace aún más al hablar de Instituciones de Educación Superior, en donde el nivel de exigencia hacia los dirigentes se encamina a la satisfacción del personal que tienen a su cargo y a la satisfacción de las necesidades profesionales de los alumnos.

Según González (2012), en el ámbito educativo, el ejercicio del liderazgo está matizado por la responsabilidad del directivo – docente en la promoción de cambios que desprenden de la interacción del grupo de alumnos y alumnas, padres, colegas y otros miembros de la comunidad educativa.

Como líder en la educación superior, el director académico tiene variedad de responsabilidades y muchos retos que enfrentar, que tienden a evolucionar con la siempre cambiante cara de la educación superior, por lo que su papel es multifacético y a veces ambiguo.

Parra (2012) define al líder dentro de la educación, como aquella persona con capacidad de optimizar el uso de las técnicas y métodos para el trabajo pedagógico en beneficio del mejoramiento y de la calidad educativa. De ello, la presente investigación concibe al liderazgo como un elemento indispensable para el logro de la competitividad educativa.

Liderazgo, concepto retomado de las ciencias administrativas y adaptado a múltiples ámbitos del quehacer humano hace presencia en el sector educativo para enfatizar la necesidad de dirigentes que cuenten con las características necesarias que lleven a una institución educativa a ser eficaz, eficiente y sobretodo efectiva, para crecer y desarrollarse en un ambiente altamente dinámico en donde los conocimientos cambian, se ajustan o adaptan a la nueva información que viaja rápidamente.

### **Revisión teórica sobre el liderazgo**

El liderazgo, como fenómeno universal, parte del instinto gregario del ser humano, de la necesidad de agruparse, organizarse y conducir sus actividades profesionales, familiares y sociales en beneficio de una convivencia que garantice una mejor calidad de vida. Lussier y Achua (2010), refieren que el tema de liderazgo ha generado emoción e interés desde la antigüedad. Cuando se piensa en el término: liderazgo, se asocia casi inmediatamente con imágenes de individuos dinámicos y poderosos quienes dirigen ejércitos victoriosos, modelan sucesos de las naciones, crean religiones o dirigen imperios corporativos; sin embargo, mencionan los autores, no existe una definición universal del liderazgo porque éste es complejo y se analiza en distintas formas, las cuales requieren de diversas definiciones.

El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. En el ámbito educativo superior, el liderazgo es un elemento sine qua non que lleva a la calidad y competitividad académica ya que existe una tendencia mundial a reformar la educación, motivada por la necesidad que tienen las universidades para reflejar los requerimientos futuros de la sociedad y para asegurar que los estudiantes adquieran aptitudes apropiadas para ejercer su profesión con calidad (Montemayor, 2011).

Los líderes estudiantiles al ser más estratégicos en su liderazgo deben enfrentar a los desafíos contextuales con estrategias adecuadas. Por ello, el liderazgo educativo tiene que tener las siguientes características:

Debe ser compartido y distribuido, la dirección debe ser centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, debe tener una dirección visionaria, debe asumir riesgos, debe estar directamente implicado en las decisiones pedagógicas, la dirección debe estar formado en proceso de cambio.

### **Modelo de liderazgo educativo**

Respecto al liderazgo institucional, las administraciones educativas tienen la responsabilidad de crear las mejores condiciones para que los centros sean lugares donde todos los alumnos convivan, aprendan y tengan éxito en sus objetivos académicos. La realidad muestra que en muchas ocasiones existe una desconexión entre los intereses y necesidades de la administración y los del profesorado, alumnado y familias (Abad, 2010). El liderazgo institucional pasa por conectar las exigencias sociales con las necesidades de los docentes y alumnos. En temas relacionados con la convivencia, este liderazgo se concreta básicamente en: ofrecer un marco legal para poder hacer de la gestión de la convivencia un objetivo de aprendizaje democrático; impulsar la formación del profesorado en la gestión de la convivencia en el centro y en el aula; promover y apoyar el funcionamiento de estructuras participativas de profesorado y alumnos en el centro, con su correspondiente reconocimiento en el horario y evaluar y ofrecer apoyo y reconocimiento a los centros cuando realicen prácticas eficaces.

### **Liderazgo directivo**

De acuerdo con Abad (2010), en este tipo de liderazgo educativo, los equipos directivos de cada centro juegan un papel clave en la definición del modelo de la convivencia escolar. De forma implícita o explícita todos los equipos directivos toman decisiones que afectan a la manera de detectar, intervenir y prevenir los conflictos derivados de la convivencia diaria.

El estilo de liderazgo directivo es autocrático. Por lo general, comenta, se utiliza cuando el líder debe tomar decisiones unilaterales que serán seguidas sin comentarios ni cuestionamientos de los seguidores. La necesidad de emplear este estilo de liderazgo puede ser resultado de que el líder tenga más conocimiento de la situación, o de que la decisión afectará el bien común de la organización. Este tipo de liderazgo puede identificarse por determinaciones tan simples como “no se tolerarán juegos entre los empleados durante el trabajo

### **Liderazgo pedagógico**

La implantación de un modelo de gestión de calidad dentro de las organizaciones educativas necesita un impulso institucional y el estímulo y la determinación del equipo directivo, pero también exige un liderazgo capaz de ofrecer seguridad sobre el terreno que pisa, así como gestionar los procesos de participación. A este tipo de liderazgo Abad (2010), lo denomina liderazgo pedagógico y su principal objetivo es facilitar la creación de redes de trabajo orientadas a la mejora de la convivencia.

El liderazgo pedagógico promueve, por tanto, la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y la responsabilidad en la puesta en marcha de las medidas de mejora. Se trata de un verdadero liderazgo compartido. A diferencia de los liderazgos institucional y directivo, el autor refiere

que en el caso del liderazgo pedagógico no queda inicialmente definido sobre qué estructura o personas debe recaer dicha función.

Desarrollar el liderazgo pedagógico en un proyecto de gestión de calidad exige tanto el deseo de ejercer dicho liderazgo como la posibilidad de llevarlo a cabo. Otra característica, del liderazgo pedagógico, en la que el autor enfatiza está relacionada con la capacidad para facilitar procesos grupales. Gestionar la convivencia de forma participativa exige crear equipos de trabajo que compartan responsabilidades y que estén liderados.

Un equipo de trabajo formado por profesorado del centro que trabaja de forma coordinada y con un alto grado de reconocimiento por parte de sus compañeros es capaz de trasladar esa dinámica de trabajo a otros grupos de alumnos con los que posteriormente va a trabajar. Esta manera de ejercer el liderazgo refleja un estilo de trabajo con grupos denominado por Abad (2010), como súper liderazgo. Como se puede observar, el liderazgo pedagógico se vuelca sobre el trabajo grupal y destina una parte importante de su energía a crear estructuras participadas por el alumnado y profesorado. Cuando esto no es así, la persona que ejerce el liderazgo acaba asumiendo demasiado trabajo y cansándose de ser un referente solitario para sus compañeros y para el alumnado.

### **Liderazgo como necesidad de desarrollar valores**

Lashway (2003) plantea que los roles de los líderes en el ámbito de la educación superior incluyen: definir el liderazgo de la institución, proveer el liderazgo instruccional, liderar el cambio, desarrollar una estructura de liderazgo colaborativo, proveer un foco moral a la institución y responder a los retos

Estos roles apuntan a la necesidad de desarrollar valores, principios y actitudes hacia la creación de una cultura organizacional basada en el cambio y en la participación. Ellos incluyen elementos relacionados con aspectos gerenciales, técnicos y con las características personales del líder. Éstos implican que los líderes desarrollen la definición de la organización, consideren los elementos humanos, y desarrollen la cooperación entre los miembros de la institución. Un líder no será percibido como tal, a menos que promueva el desarrollo de una definición organizacional, filosóficamente coherente con la visión y misión propias de las instituciones de educación superior.

### **Definición organizacional**

La definición organizacional implica proveer una filosofía a la organización, caracterizada por una visión, misión, valores y principios, claramente definidos y comunicados, relacionados con el desarrollo del conocimiento y los procesos administrativos institucionales. La calidad de los resultados de la actividad universitaria está estrechamente vinculada a la calidad de los elementos organizativos y de los procesos técnicos y administrativos en el trabajo. Por ello es necesario orientar a las instituciones educativas y sus procesos administrativos y pedagógicos de una manera racional, para que contribuyan efectivamente a la construcción y distribución del conocimiento y a la prestación de otros servicios relevantes para la comunidad y la sociedad como un todo (Sander, 2009).

Por ello, es necesario insistir en que la razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos técnicos y administrativos de las escuelas y universidades es su misión política y cultural y su objetivo pedagógico. Sin embargo, aun cuando la misión política y cultural y los objetivos pedagógicos sean los elementos centrales de las instituciones de enseñanza, muchas veces el proceso administrativo para alcanzarlos es un factor crítico, pues si el proceso administrativo falla en términos de racionalidad,



eficiencia, transparencia y efectividad, también fallan la misión y el objetivo, los servicios y los resultados. Por lo tanto, los procedimientos administrativos, los procesos técnicos y la misión de las instituciones educativas deben ser concebidos como componentes estrechamente articulados de un paradigma comprensivo de gestión para mejorar la calidad de la educación para todos.

Según Martínez (2002), aunque estas prácticas fueron desarrolladas para directores académicos, son apropiadas y aplicables a los gerentes y líderes de instituciones de Educación Superior, porque incluyen aspectos fundamentales para todas las organizaciones, como son: promover una visión compartida, desarrollar al personal, conocer cómo la organización opera en el contexto, e influir en el contexto político, social, económico y cultural de la sociedad donde la institución opera.

Dentro del área de liderazgo, la consideración de las operaciones administrativas de apoyo a los eventos académicos y los elementos curriculares, que proveen el soporte académico, deben ser considerados como prioritarios. La visión y la misión de la institución, así como sus objetivos, deben estar íntimamente relacionados a la filosofía y la cultura institucional y con los procesos de transformación que ocurren en ella. Bajo la perspectiva de un enfoque sistémico, la definición organizacional provee el soporte teórico filosófico, sobre el cual se apoyan las actividades operacionales que se reflejan en la formación de profesionales, capaces de funcionar efectivamente en el mercado de trabajo y de proveer bienestar social. La razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos técnicos y administrativos de las escuelas y universidades es su misión política y cultural, su objetivo pedagógico y sus recursos humanos.

### **Desarrollo de recursos humanos**

La calidad de la actividad educativa se encuentra necesariamente relacionada con la calidad de los trabajadores de la educación (Sander, 2009). El desarrollo de los recursos humanos debe ser definido como una necesidad para incrementar la calidad del servicio que presta la institución. Este servicio debe situarse dentro de dos áreas fundamentales: el que se presta directamente al estudiante, mediante la provisión de una preparación adecuada para insertarlo en el mercado de trabajo; y el servicio que produce la institución a la sociedad, en términos de generación de conocimiento y de mejoramiento de la misma, a través de procesos de extensión y servicio.

En este sentido, el estudiante, los colaboradores, la comunidad, la sociedad, el país y el entorno global son elementos fundamentales a describir por parte de los líderes educacionales en el ámbito superior.

El desarrollo de recursos humanos, para que realicen efectivamente su trabajo, no es suficiente si no existe la infraestructura adecuada. Por ello, los líderes y gerentes deben considerar el desarrollo de la infraestructura organizacional como una prioridad.

### **El liderazgo en el desarrollo de la infraestructura**

A criterio de Narváez (2010), la adopción y desarrollo de la infraestructura, inmobiliaria y tecnológica es un elemento fundamental que desafía el liderazgo en las instituciones de educación superior, especialmente en momentos en que los presupuestos gubernamentales y las contribuciones de entes privados están reducidos. No obstante, es labor de sus líderes hacer las diligencias adecuadas para garantizar la infraestructura.

Sin una infraestructura sólida, la labor educativa, aun realizada con la mayor y mejor intención y motivación, no producirá los resultados esperados. Adicionalmente, es importante considerar las apreciaciones que Yarzabal (2004) hace en relación con la necesidad de que el sistema educativo superior y las instituciones de este nivel sean asistidos en la identificación de las tendencias futuras y en los retos que se aproximan, para poder responder efectivamente a los eventos en las diferentes áreas que en él coexisten.

Sostiene Osorio (2010) que los líderes deberán establecer redes con diversas organizaciones, públicas y privadas, con agencias sociales, que reciban a los egresados, nacionales e internacionales. La idea es que potencialmente puedan recibirlos, a través de procesos de comunicaciones institucionales, relaciones públicas, asociaciones estratégicas y convenios de intercambio, entre otros. Ello puede, en parte, lograrse a través de la cooperación internacional, del desarrollo de la ciencia y la tecnología y del lanzamiento de programas innovadores en las áreas de investigación, enseñanza y análisis de la sociedad.

La gerencia del conocimiento engloba aquellos mecanismos y procesos que facilitan la generación, desarrollo, almacenamiento, acceso y distribución de conceptos teóricos y prácticos que puedan ser usados para resolver situaciones problemáticas de manera previamente especificada o con construcciones novedosas para incrementar su efectividad en las organizaciones.

La gerencia del conocimiento tiene que ver, de acuerdo con Fernández (2008), con la determinación de lo que la organización sabe, cómo aplica lo que sabe para ser más eficiente, cuán rápido puede aprender y aprehender cosas nuevas que le permitan permanecer competitiva en contextos cambiantes. Una simplificación de esta definición incluiría dentro de la gerencia del conocimiento los procesos, técnicas y estrategias para hacer uso adecuado del conocimiento con el fin de desarrollar la misión y los objetivos organizacionales. También tiene que ver con la implementación de tecnologías de información y sistemas de procesamiento de información, procesos de comunicación intra e interorganizacionales y mecanismos de selección, almacenamiento y uso adecuado de la información, en combinación con otras piezas de información y en referencia a procesos específicos que incrementen la efectividad organizacional.

En instituciones de Educación Superior cobra una gran importancia cuando se demuestra que las universidades que poseen programas de gerencia del conocimiento, muestran una mayor retención de estudiantes y una mayor tasa de graduación, pueden manejar mejor la disminución de la fuerza laboral, son capaces de llevar a cabo más efectivamente los procesos gerenciales y administrativos, e incrementan su competencia a nivel nacional e internacional, en cuanto a dar respuesta a las necesidades de los estudiantes.

## **Conclusiones**

La puesta en práctica de los procesos de liderazgo, el desarrollo de infraestructura tecnológica y la alineación organizacional están íntimamente relacionados con competencias, valores y principios que los líderes deben poseer y practicar. Es necesario que conozcan los paradigmas gerenciales y de liderazgo que se están desarrollando nacional e internacionalmente.

Es fundamental que los líderes y gerentes exploren en nuevos paradigmas relacionados con la gerencia del conocimiento en organizaciones no educativas, y los adopten y adapten a sus propias instituciones.

Es necesario que los líderes y gerentes entiendan que las organizaciones operan en un contexto de quien reciben insumos y a quien envían productos, que deben estar en consonancia con lo que la sociedad requiere.

Es importante incluir consideraciones relacionadas con principios y valores que son fundamentales para que los líderes sean efectivos. Muchos líderes exitosos son proactivos promoviendo la calidad, la equidad y la justicia social. Los líderes de las instituciones de educación superior deben conducir sus acciones considerando otros valores que incluyen: democracia y participación, pertinencia social, contextualización local, regional y global, respeto al ser humano y consideración de la diversidad.

El éxito de las instituciones de educación superior está supeditado a que sus líderes encuentren el balance entre procesos técnicos, principios y valores, considerados deseables por la mayoría, que busca que la sociedad alcance los más altos niveles éticos y morales. De esto se desprende que la gerencia y el liderazgo en educación superior deben orientarse a una relación balanceada que implique la administración de recursos físicos, a través de procesos gerenciales adecuados y la aplicación de factores éticos, que se adecúen a las necesidades sociales, es decir, aquellas que sean ampliamente deseables y aceptables por parte de la mayoría de las personas.

### Referencias bibliográficas

- Abad, J. (2010). *7 ideas clave. Escuelas sostenibles en convivencia*. Madrid: Graó.
- Alfaro, A. (2010). *Docencia superior y liderazgo*. Madrid: Verbo Divino.
- Bass, B. (2005). *Liderazgo académico*. California: Sage Publications.
- Bolívar, R. (2002). *La vanguardia en educación superior*. La Habana: Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo.
- Borja, M. (2009). *Cómo ser un buen líder*. Madrid: Manantial.
- Covey, E. (2010). *Los líderes en las IES*. Madrid: Omega.
- Fernández, F. (2008). *Liderazgo académico*. Bogotá: El Nacional.
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, 34, p. 15-29.
- García, P. (2004). *Claves para liderar*. México DF: Plaza y Valdés.
- Gardner, P. (2014). *Espacios y generación de poder*. Barcelona: Anagrama.
- Gómez, A. (2002). *Liderazgo en las instituciones de educación superior*. México DF: Servel.
- González, J. (2015). *Sociología del liderazgo*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Gutiérrez, F. (2012). *La dimensión del liderazgo*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Lashway, L. (2003). *Roles y liderazgo académico*. Oregon: University of Oregon.

Lussier, R. y Achua, C. (2010). *Liderazgo. Teorías, aplicación y desarrollo de habilidades*. México DF: Learning.

Martínez, J. (2002). *La formación del líder*. Valencia: Alfa.

Montemayor, L. (2011). *Competencias del líder académico universitario*. Revista de Investigación Educativa, 29, p. 219-227.

Narváez, A. (2010). *Liderazgo y equidad*. Bogotá: El Búho.

Osorio, N. (2010). *Perspectivas de liderazgo educación superior*. Buenos Aires: Ateneo.

Parra, E. (2012). *Las raíces socioculturales del líder*. Buenos Aires: Paidós.

Sander, M. (2009). *La Formación del liderazgo en los docentes*. Barcelona: Pomares.

Senge, L. (2014). *Organizaciones en la educación superior*. Chicago: Books.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.

Yarzabal, L. (2004). *El líder universitario*. Boston: IESALC.

### **Contribución de los Autores**

<b>Autor</b>	<b>Contribución</b>
Enrique Javier Macías Arias	Redacción y revisión
Sandy Raúl Chum Molina	Concepción y diseño
César Augusto Aray Intriago	Análisis e interpretación
Carlos Javier Rodríguez Vera	Redacción y revisión